

Thomas Spranz-Fogasy

## ***Was macht der Chef? – Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft***

### **Zusammenfassung**

Der Beitrag geht der Frage nach, wie der Alltag von Führungskräften der Wirtschaft beschaffen ist, mit welchen Institutionen und Personen Führungskräfte in ihrem Alltag Kontakt haben und welcher Art die Kommunikation mit ihnen ist. Zunächst wird die Forschungslage hinsichtlich der Untersuchung von Führungskräften vorgestellt und das ethnografische Vorgehen der Untersuchung erläutert. Im Anschluss an die Illustration kommunikativen Führungshandelns anhand eines Beobachtungsprotokolls wird das Kommunikationsnetz von Führungskräften der Wirtschaft rekonstruiert, und es werden Kommunikationsaufgaben und -typik beschrieben, die mit Führungshandeln in der Wirtschaft einhergehen. Anschließend werden einige kommunikationsstilistische Merkmale von Führungskräften dargestellt und die weiteren Untersuchungsschritte skizziert.

### **1. Einleitung**

Die Führungskräfte einer Gesellschaft wie der bundesrepublikanischen scheinen wie alte Bekannte. Sie begegnen uns täglich in den Medien, sie teilen uns Pläne und Erfolge, Erwartungen und Befürchtungen mit und sie sprechen uns via Bildschirm fast sogar persönlich an. So meinen wir sie zu kennen und mit ihnen zu kommunizieren, auch wenn der Kommunikationsweg dabei ein wenig einseitig ist.

Die mediale Präsenz ist aber nur ein kleiner Ausschnitt im Alltag von Führungskräften, und sie gilt auch nur für einen kleinen Kreis ausgewählter Spitzenkräfte vor allem in Politik, Wirtschaft und Verbänden, weniger schon in Verwaltung oder Wissenschaft. Was, so kann man fragen, machen Führungskräfte dann, wenn sie nicht im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen, was tun sie den ganzen Tag über?

Diese Frage ist Bestandteil der Untersuchung „Kommunikationsstile gesellschaftlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland“, die am Institut für Deutsche Sprache in Mannheim durchgeführt wird. Diese Untersuchung steht im Zusammenhang des Forschungsprojekts „Kommunikative soziale Stilistik des Deutschen“. In diesem Projekt geht

es darum, Phänomene und Funktionen kommunikativer sozialer Stile in wichtigen Dimensionen des gesellschaftlichen Lebens in Deutschland zu beschreiben und ihre Bedeutung für die soziale Identität von Gesellschaftsmitgliedern, für Prozesse der Integration, Differenzierung, Distanzierung und Ausgrenzung herauszuarbeiten. Bedeutsame Dimensionen sind dabei Arbeitsleben, Freizeithandeln, Lebensalter, Öffentlichkeit, Privatheit, neue Medien oder Herkunftskultur – und eben auch die vertikale Dimension der Gesellschaft.<sup>1</sup>

Eine Grundannahme dieses Forschungsprojekts ist es, dass Kommunikationsstile die spezifischen Anforderungen reflektieren, denen sich die jeweiligen Gruppen in ihrer sozialen Welt<sup>2</sup> gegenüber sehen. Diese Anforderungen prägen das Kommunikationshandeln in einer für diese soziale Welt typischen Weise aus. Die spezifische Ausprägung macht das Kommunikationshandeln dann für die Mitglieder der Gemeinschaft erkennbar, lässt sie an der Gemeinschaft teilhaben und separiert sie von anderen sozialen Gruppen. Dies konnte bereits für die Welt der „kleinen Leute“ gezeigt werden (Keim 1995), und es gilt auch für die Führungskräfte einer Gesellschaft. Es gilt um so mehr, als nach teilnehmender Beobachtung und nach expliziten Aussagen aller untersuchten und befragten Führungskräfte ihre Tätigkeit als „hundert Prozent Kommunikation“ charakterisiert werden kann.

Die folgende Untersuchung geht der Frage nach, wie der Alltag gesellschaftlicher Führungskräfte beschaffen ist, mit welchen Institutionen und Personen Führungskräfte in ihrem Alltag Kontakt haben und welcher Art die Kommunikation mit ihnen ist. Die Darstellung konzentriert sich dabei weitgehend auf Führungskräfte der Wirtschaft, um deren sektorielle Besonderheiten im Kontrast z.B. zu Führungskräften aus Wissenschaft oder Verwaltung in den Blick nehmen zu können. Zunächst wird kurz die Forschungslage hinsichtlich der Untersuchung gesellschaftlicher Führungskräfte vorgestellt und das ethnografische Vorgehen dieser Untersuchung erläutert. Im Anschluss an die Illustration kommunikativen Führungshandelns anhand eines Beobachtungsprotokolls wird das Kommunikationsnetz von Führungskräften der Wirtschaft zu rekonstruieren gesucht, und es werden Kommunikationsaufgaben und -typik beschrieben, die mit Führungshandeln einhergehen. Schließlich werden noch kurz einige kommunikationsstilistische Merkmale von Führungskräften dargestellt und die weiteren Untersuchungsschritte skizziert.

---

<sup>1</sup> Als Arbeiten aus dem Forschungsprojekt liegen bislang vor: Keim 2001a,b und i.V. a-c; Schmitt i.Dr.; Schmitt/Brandau/Heidtmann 1999; Schmitt i.d.Bd. und Spranz-Fogasy i.Dr.

<sup>2</sup> Zum Konzept der sozialen Welten s. Kallmeyer 1995, Müller i.Dr. sowie Schütze i.Dr.

## 2. Gesellschaftliche Führungskräfte in der Forschung

In der Linguistik finden sich nur wenige Arbeiten zur sprachlichen Kommunikation von Führungskräften. Hollys Untersuchung der Politikersprache (Holly 1990) und verschiedene Arbeiten zur Kommunikation von Politikern und anderen gesellschaftlichen Führungskräften (beispielsweise Atkinson 1984, Klein 1989, Kindt 1995, Diekmannshenke/Klein 1996, Harras 1999; weitere Literatur in Holly 1990) enthalten Analysen von Interaktions- und Argumentationsmustern, von institutionellen Einbindungen und Zwängen, kommunikativer Aufgabenvielfalt, besonderer Interaktionstypik und spezifischer Handlungsfunktionalität sowie Analysen semantischer und syntaktischer Muster. Die Resultate dieser Arbeiten lassen sich gegen den Strich der ursprünglichen Untersuchungsinteressen auf kommunikationstypologische und kommunikationsstilistische Fragestellungen hin auswerten.

Andere Forschungsansätze zu gesellschaftlichen Führungskräften entstammen der Politologie und Soziologie im Rahmen der sogenannten Eliteforschung. Die umfangreiche und vielfältige Literatur zu Management- und Führungstraining bzw. zu Führungsstilen aus betriebswirtschaftlicher, psychologischer und sprechwissenschaftlicher Perspektive kann jedoch nicht als Grundlage herangezogen werden (z.B. Bartsch 1994, Breisig 1990, Garfield 1995, Geißner et al. 1998, Grunt/Zündorf 1980, Ivey 2000, Minssen 1999, Neuberger 1984, v. Rosenstiel et al. 1991, Städler 1984, Wever 1994, Wiendieck 1990, Witt 1993). Sie beruht im Wesentlichen auf eher makroanalytischen arbeits- und organisationspsychologischen und -soziologischen Voraussetzungen bzw. sprechwissenschaftlich deduzierten Vorannahmen. Auf dieser Grundlage werden vielfach Führungsstile und Handlungs- bzw. Kommunikationsanweisungen hergeleitet, die aber in der Regel nur postuliert werden, ohne in einem tatsächlichen Kommunikationszusammenhang erforscht worden zu sein.

In der Politologie findet sich eine lange Tradition der Eliteforschung (zusammenfassend Endruweit 1997). Hier gibt es eine Reihe umfangreicher Studien, zuletzt die Untersuchung zu „Eliten in Deutschland“ von Bürklin und Mitarbeiter/-innen (Bürklin et al. 1997), die damit die Arbeiten von Wildenmann, Hoffmann-Lange (1992), Kaase u.a. fortführen (ausführlich dazu Bürklin 1997). Zusammengenommen können diese Studien auch als Längsschnitt der Entwicklung gesellschaftlicher Eliten in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg angesehen werden.

Die empirischen Untersuchungen der politologischen Forschung sind dabei vor allem umfrage- und interviewgestützt. Ausgangspunkt ist in der Regel der sogenannte Funktions- bzw. Positionsansatz, also die

Bestimmung institutionell gebundener Führungspositionen, da sowohl Herkunfts-, Entscheidungs- oder Macht- wie auch Werte- und Verdienstansatz eine Reihe theoretischer und methodischer Probleme für eine repräsentative Auswahl aufwerfen (s. Bürklin et al. 1997: 15ff, Bude 2000, Hradil 1980, Schluchter 1963). Institutionen werden hierbei auf ihre Funktion im Rahmen der Gesellschaft der BRD hin bewertet.

Die politologische Forschung differenziert die gegenwärtige Gesellschaft nach Sektoren. Relevante Sektoren sind danach u.a. Politik, Verwaltung, Justiz, Wirtschaft/Finanzwirtschaft, Verbände (Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Berufsverbände, kommunale Spitzenverbände, Umwelt-/Verbraucherschutzverbände, EU-Verbände etc.), Medien, Wissenschaft, Kultur, Kirche, Militär und Vereine usw. Innerhalb dieser Sektoren und zwischen diesen werden unterschiedliche Faktoren untersucht wie Geschlossenheit bzw. Offenheit, Herkunft, Aufstiegswege, Zirkulation, konsensuelle Integration der Eliten (horizontale Integration), Integrationskraft für die Gesellschaft (vertikale Integration), Kontaktmuster und Netzwerke, Integration und Segmentation, politische Einstellungen, Wertorientierungen, Problemwahrnehmung, Autonomie und Kooperationspotenzial.

Andere Untersuchungsinteressen im Rahmen der Eliteforschung hat die Soziologie. Nachdem sie sich in Folge des in der Nazizeit pervertierten Elitedankens lange Zeit scheute, einen konzeptionellen Zugang weiter zu entwickeln, schloss sie sich der angelsächsischen Tradition an, die Elite als wertfreie soziologische Kategorie fasst (Dreitzel 1972). Dabei interessiert sie sich dann für die Sozialstruktur einer Gesellschaft, für die Bedingungen des Erhalts und der Veränderung der Sozialstruktur, für Normenbildung und -tradierung, für die Rekrutierung der Elite (z.B. Hartmann 1996, 2000, Herzog 1982) und deren Funktion im Rahmen der Kultursoziologie (vgl. Bottomore 1966, Boudon/Bourricaud 1992, Dreitzel 1962, Jaeggi 1967). Neuere soziologische Forschung zu sozialer Ungleichheit untersucht Lebenslagen, Lebensläufe und Lebensstile, kaum jedoch mit Blick auf die Führungsschicht der Gesellschaft (s. beispielsweise Kreckel 1983 oder Berger/Hradil 1990).

In den genannten Disziplinen der Sozialwissenschaften werden makroskopisch gesellschaftliche Faktoren untersucht. Die Analyse konkreter Kommunikation von Führungskräften wird jedoch allenfalls in ihren institutionellen Bezügen vorgenommen (s. Sauer/Schnapp 1997), nicht aber als die den Alltag von Führungskräften bestimmende Arbeitsweise.

### 3. Ein Beispielfall

Was macht nun so ein Chef oder eine Chefin im Alltag? – Hier einmal ein paar unvorgreifliche Eindrücke aus ethnografischen Notizen eines Beobachtungstages:

- 9.00 Ankunft der CHEFIN<sup>3</sup> in ihrer Firma (Anfahrt ca. 2 Stunden, dabei durchgängig telefonische Kontakte)
- 9.05 bis 9.15 Einzelbesprechungen mit der persönlichen Assistentin zur Terminplanung und dem demnächst ausscheidenden Leiter der Informationstechnologie (IT) zur Nachfolgeregelung
- 9.16 ich werde, als Besucher und ethnografischer Beobachter, herein gebeten; kurze Begrüßung
- 9.17 Anruf einer Firma mit behinderten Mitarbeitern wegen der frei werden- den Telefonanlage – Die CHEFIN lehnt die Anfrage ab: Die Firma sei ihr noch zu nahe an der Ökonomie
- 9.20 kurze Besprechung mit dem ethnografischen Beobachter; die CHEFIN hatte eine Stunde Zeit dafür eingeplant und ändert nun ihren Zeitplan
- 9.25 E-Mail-Check: Bearbeitung von ca. 50 Nachrichten vom Wochenende; u.a.: Bewerbungen um eine Teilzeitstelle; Rückmeldung des schwedi- schen Franchisepartners zu einer geplanten Werbemaßnahme; Infor- mation der kommissarischen Verkaufsleiterin bzgl. Marktrabatten ande- rer Firmen; Auftrag an die spanische Tochterfirma, eine repräsentative Adresse auf den Ramblas in Barcelona zu mieten (die CHEFIN „for- warded“ diese Nachricht an eine interne Mitarbeiterin, die Portugal auf- bauen soll; von der iberischen Halbinsel aus soll dann auch Südame- rika entwickelt werden – „ein Riesenmarkt!“)
- 9.50 Besprechung mit der persönlichen Assistentin wegen der Bewerbun- gen auf die Teilzeitstelle, Aussortierung, Rückfrage nach Gehaltsvor- stellungen wird in Auftrag gegeben; interne kommissarische Nachfolge- regelung einer ausgeschiedenen Mitarbeiterin und Vorprüfung für eine ggf. externe Nachfolgeregelung; Ankündigung eines „letter of intent“ für die Zusammenarbeit mit einer Großgruppe von Labors; die CHEFIN hatte diese Vereinbarung am Wochenende (vor allem mit Hilfe eines gut aufbereiteten Warenkorbs) treffen können (das Schreiben muss bis 12.00 Uhr raus); Information über ein samstägliches Ereignis an ihrem Wohnort (einer Großstadt): Auf einem Konzert anlässlich der Verab- schiedung eines Honorarkonsuls mit höchster politischer Prominenz wurden Absprachen mit Ministerialen zur Kooperation beim Aufbau ei- nes internationalen Callcenters getroffen [s.u. 10.20 Uhr]

---

<sup>3</sup> Für die Zwecke dieser Darstellung wird die Fokusperson in ihrer Funktion und zur Heraushebung in Majuskeln notiert. Näheres zum Unternehmen und zur Unterneh- merin im Anschluss an das Beobachtungsprotokoll (Ein besonderes Problem bei der Untersuchung von Führungskräften stellt die Vertraulichkeit der Daten dar. In diesem konkreten Fall wurden jedoch keine Auflagen der Vertraulichkeit gefordert. Das Un- ternehmen wäre aufgrund der vorliegenden Darstellungen also rekonstruierbar. Ich hielte dies jedoch für eine nutzlose Übung; d.Verf.)

- 10.03 Telefonat mit dem Steuerberater der Firma wegen der Umstrukturierung des Unternehmens; die Kanzlei wird aufgefordert, das Vorhaben steuerlich zu bewerten und Konzepte zu entwickeln, die in 2 Monaten greifen können; es geht um die Verselbständigung bisher interner Arbeitsbereiche (Marketing, IT, Callcenter) als Dienstleistungsgesellschaft, als eigene GmbH; die CHEFIN erwartet einen Effizienzschub, wenn die neuen Firmen selbständig fakturieren; eine Terminvereinbarung wird getroffen
- 10.10 Anruf bei der Imageagentur, die derzeit ein neues Imagekonzept für die Firma entwirft; die CHEFIN bittet um Zurückhaltung bei der Planung der Imagekampagne bis zur Klärung der Umstrukturierung; der steuerberaterliche Input sei abzuwarten; die CHEFIN meldet dies für die 44. Kalenderwoche zur Wiedervorlage an die persönliche Assistentin
- 10.20 die CHEFIN ruft den Leiter des örtlichen Arbeitsamtes an und referiert auf das Gespräch mit dem Ministerialen aus dem Wirtschaftsministerium des Landes; sie trifft eine Terminvereinbarung für den nächsten Tag; dabei geht es um den Aufbau eines internationalen Callcenters, eine bislang einmalige Geschichte in der Bundesrepublik, die von Experten für unmöglich gehalten wird; die CHEFIN will es trotzdem wagen: „Jetzt erst recht!“ ...

Dies sind ein paar Vorgänge der ersten Stunde von mehr als 60 Vorgängen mit oft mehreren Teilvorgängen, die an einem Beobachtungstag innerhalb von sieben Stunden bei einer selbständigen Unternehmerin notiert wurden. Die CHEFIN ist Unternehmerin und hat einen Versandhandel im medizinischen Bereich aufgebaut, ihr Unternehmen ist ein Frauenunternehmen mit derzeit ca. 150 Mitarbeiterinnen und ca. 20% „Männerquote“ (mehr sollen es ihr zu Folge auch nicht werden). Die CHEFIN ist darüber hinaus gesellschaftspolitisch sehr aktiv in Fragen der Qualifikation von Frauen in der Wirtschaft und in Institutionen,<sup>4</sup> und sie ist Kunstmäzenin: Das Unternehmensgebäude ist sehr modern und ansprechend gestaltet und mit vielen Kreativräumen und Kunstwerken ausgestattet.

Ständig wird an diesem Tag telefoniert: Mit Großkunden, mit Ministerialen, mit Konkurrenten, mit Steuer- und Wirtschaftsberatern, dann auch hausintern mit der Buchhaltung, mit dem Callcenter, mit dem Marketing, mit den Labors, dazwischen auch ein paar private Anrufe wegen ihres Wohnungsumbaus. Es wird konferiert mit Mitarbeiterinnen über Werbemaßnahmen, über den im Protokoll erwähnten *letter of intent* (über eine siebenstellige Umsatzsumme), über missverständliche Produktinformationen und die notwendige Korrektur der Kataloggestaltung, über rechtliche Regelungen für Praktikantinnen, über eine Firmenchronik usw. usf.

---

<sup>4</sup> Sie ist u.a. Vorsitzende einer bundesweiten, hochkarätig besetzten Initiative zur Förderung von Frauen in der Wirtschaft und in öffentlichen Institutionen.

Fasst man diese Aktivitäten verallgemeinernd zusammen, so ergibt sich das Bild der Unternehmerin als Kommunikationszentrale, in der die Kommunikation u.a. folgende Merkmale aufweist: Es gibt einen schnellen Wechsel von Adressaten, Themen und Aufgaben, es finden sich kurze und kürzeste Interaktionen im Wechsel mit längeren und ganz ausführlichen, und es folgen triviale Gespräche und relevante konzeptionelle unmittelbar nacheinander.

Der hier dargestellte Arbeitstag ist vielleicht kein ganz normaler Tag – der geplanten Umstrukturierung wegen – aber auch nicht besonders ungewöhnlich. Die CHEFIN kommt in die Firma, nimmt alle Bälle in die Hand und beginnt, mit ihnen zu jonglieren – das war massiv das Bild, das sich an diesem Tag aufgedrängt hat, und auch an anderen Tagen, an denen diese Unternehmerin beobachtet wurde. Und, was ebenso deutlich wird, ist: Ihre Tätigkeit ist pure Kommunikation – mit ein paar besonderen Eigenheiten: Beinahe alle Kommunikation ist Kanalisation in Richtung *Entscheidungen fällen* und *Aufträge erteilen*. Nur zweimal an dem eben referierten Beobachtungstag spricht die Unternehmerin anders: In einer Geschäftsverhandlung mit dem Vertreter einer Großgruppe von 150 Labors und im Planungsgespräch mit einem Ministerialen über das internationale Callcenter; hier stehen verbale *Angebote* im Vordergrund, die Entscheidungen und die Auftragserteilung oder die wirtschaftlichen bzw. politischen Ressourcen liegen offensichtlich in der Hand ihrer Gesprächspartner.

Die genannten groben Handlungscharakteristika sind natürlich eingebettet in eine Reihe anderer Aktivitäten, wie *Informationen einholen und geben*, *Probleme und Konflikte besprechen und lösen*, *argumentieren* usw., mit denen bei dieser Unternehmerin der Arbeitsalltag ausgefüllt ist.

#### 4. Untersuchungsansatz und Methoden

Solche Kommunikationscharakteristika von Führungskräften zu ermitteln, ist das Ziel der ersten Analyseschritte bei der Untersuchung von Kommunikationsstilen gesellschaftlicher Führungskräfte. Dabei werden eine ganze Reihe von Führungskräften aus den Bereichen Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Verbände und eben auch aus der Wirtschaft beobachtet. Die Grundfragen der Untersuchung zielen darauf, (a) stil-relevante Gemeinsamkeiten im Kommunikationshandeln von Führungskräften aus unterschiedlichen Sektoren zu erfassen, (b) sektorenspezifische Besonderheiten von Kommunikationsstilen zu ermitteln und – zu einem späteren Zeitpunkt – (c) auch die Bedeutung der Selbst- und Fremdwahrnehmung von kommunikativen Führungsstilen für die

soziale Positionierung der Akteure zu bestimmen. Die Auswahl von Führungskräften orientiert sich dabei am politologischen Konzept der Positionselite (s. Bürklin et al. 1997: 15ff): Es werden Personen beobachtet, die an der Spitze von gesellschaftlich bedeutsamen Institutionen stehen und dadurch einen *speziellen, regelmäßigen* und *nachdrücklichen* Einfluss auf die gesellschaftspolitischen Entwicklungen der BRD haben.

#### 4.1 Das ethnografische Vorgehen

Diese Personen werden in einem mehrstufigen Verfahren untersucht: Vor der Kontaktaufnahme werden, zumeist im Internet und in den verschiedenen publizistischen Medien, Recherchen zur Person und zu ihrer Institution durchgeführt. Dies macht es möglich, die Personen bereits bei der Kontaktaufnahme spezifisch auf ihre öffentlich bekannten Kommunikationseigenschaften und ihre Kommunikationsvorstellungen und damit gezielt individuell anzusprechen.<sup>5</sup> Die Kontaktaufnahme erfolgt in der Regel brieflich mit dem Angebot eines Vorgesprächs zur Erläuterung des Vorhabens, das in vielen Fällen auch aufgegriffen wird. Danach werden die Führungskräfte gebeten, einen oder auch mehrere Tage zur Beobachtung vorzuschlagen, an denen eher „normale“ Aufgaben anfallen, es sollen also weder Tage mit *dem einen* außergewöhnlichen Ereignis sein, noch Tage der reinen „Stillarbeit“ am Schreibtisch. An solchen Tagen wird die Führungskraft permanent begleitet, und es werden alle Begegnungen und Aktivitäten mit den zum Verständnis notwendigen Hintergrundinformationen notiert. In einem nächsten Schritt wird mit den Sekretariatspersonen bzw. den persönlichen Referenten eine Kalenderanalyse über ein bis zwei Monate mit ergänzendem Interview durchgeführt. Bei diesem Schritt wird darauf geachtet, dass sich die Beobachtungstage etwa in der Mitte der ausgewerteten Kalenderwochen befinden, um die Relation von Kalendereinträgen und beobachteten Vorgängen einschätzen zu können bzw. auch, um möglicherweise Termine im Umfeld der Beobachtungstage darauf beziehen zu können, denn an Beobachtungstagen erfährt man einiges über unmittelbar vorangegangene bzw. unmittelbar folgende Ereignisse. Im ergänzenden Interview werden Periodika und Dauerverpflichtungen des Kommunikationsnetzes der Führungskraft erfasst und Einschätzungen zum Kommunikationshandeln aus der Sicht dieser Personen aus dem Nahbereich der Führungskraft erhoben. Schließlich werden noch Unklarheiten der bisherigen Erhebung, Biografisches zur Person sowie die kommunikationsbezogenen Vorstellungen und die Selbstwahrnehmung

<sup>5</sup> Das ist in ethnografisch-methodischer Hinsicht erwähnenswert, weil mit der Einführung dieser persönlichen Ansprache in die Kontaktabnähung die Zustimmung zur Mitwirkung erheblich gestiegen ist.



der Führungskraft in Begleitgesprächen<sup>6</sup> und erforderlichenfalls in einem Interview besprochen.

Aus diesen verschiedenen Untersuchungsschritten werden die Kommunikationsnetze von Führungskräften in ihren wesentlichen Strukturen ermittelt, und es werden Kommunikationssituationen zu bestimmen gesucht, die aussagekräftig für den kommunikativen Alltag der Führungskräfte sind. Solche Schlüsselsituationen werden nach Zustimmung der Beteiligten ton- bzw. videoteknisch aufgezeichnet<sup>7</sup> und dann, teils jedoch nur auszugsweise, transkribiert. Die Gespräche werden schließlich unter Bezugnahme auf die ethnografischen Daten in kommunikationsstilistischer Hinsicht ausgewertet.

## 4.2 Der stilanalytische Untersuchungsansatz

Als Grundlage der stilorientierten Untersuchungen dienen Ansätze, die mit Gesprächsaufzeichnungen aus natürlichen Kommunikationssituationen arbeiten. Hier sind in erster Linie die Arbeiten der interaktionalen Stilistik zu nennen (Hinnenkamp/Selting 1989, Selting 1995 und 1997, Sandig 1986 und 1995, Jakobs/Rothkegel 2001). Darin werden die interaktionstheoretischen Überlegungen Meads (1934), Schütz' (1974), Garfinkels (1967) und Goffmanns (1967) sowie der Kontextualisierungsansatz von Gumperz (1982) zu integrieren gesucht (s. auch Auer 1986 und Schmitt 1993). Des Weiteren werden auch gesprächsanalytische Untersuchungen zu Formen der Selbstdarstellung (im Überblick s. Spiegel/Spranz-Fogasy 1999) sowie zu personbezogenen Interaktionsprofilen einbezogen (Spranz-Fogasy 1997). In Bezug auf die Analyse sozialer Welten finden sich in den Analysen zur „kommunikativen sozialen Stilistik“ im Rahmen des Forschungsprojekts „Kommunikation in der Stadt“ (Kallmeyer 1994 und 1995, Keim 1995, Schwitalla 1995, Keim/Schwitalla 1989) Anknüpfungspunkte in theoretischer, konzeptioneller und methodischer Hinsicht.

Entsprechend diesen Anknüpfungspunkten wird für die konkrete Untersuchung des sprachlich-kommunikativen Stils gesellschaftlicher Führungskräfte die Gesamtheit der *sprachlichen* und *nichtsprachlichen* so-

<sup>6</sup> Während der Beobachtungstage ergeben sich vielfältige Gelegenheiten zu solchen Begleitgesprächen, in denen vorangehende oder anstehende Begegnungen erläutert oder kommentiert werden, aber auch allgemeine, auf Kommunikation, auf Beziehungen oder auf Biografisches fokussierte Themen angesprochen werden.

<sup>7</sup> Nach Möglichkeit wird von jeder mitwirkenden Führungskraft mindestens ein solches Gespräch auch videoteknisch aufgezeichnet, um nonverbale Aspekte mit zu berücksichtigen. Ein erhebliches Problem stellt für den Ethnografen die Mobilität der Führungskräfte dar, die die Aufnahme von Gesprächseröffnungen und -beendigungen erschwert. Insbesondere Videoaufzeichnungen können sinnvoll nur in als stationär geplanten Gesprächssituationen durchgeführt werden.

wie der *interaktiven* Ausdrucksmittel einbezogen. Bezogen auf die sprachlichen Ausdrucksmittel werden demnach Phänomene auf phonologischer, lexikalischer und grammatischer Ebene untersucht, bezogen auf nichtsprachliche Ausdrucksmittel werden gestische, mimische, kinetische und proxemische Aktivitäten analysiert und bezogen auf interaktive Ausdrucksmittel werden Phänomene des *turn taking*, der Regeln des Sprechens, der Organisation thematischer und handlungsbezogener Relevanzen sowie der Verfahren der sozialen Kategorisierung etc. untersucht. Stil bezeichnet dann die ganzheitliche, rekurrente und systematische Kombination unterschiedlicher Ausdrucksformen auf den verschiedenen Ebenen.

### 4.3 Die Datenbasis

Die bisherigen Erhebungen beziehen sich auf fünf gesellschaftliche Bereiche: Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbände. Hinzu kommen werden in einer späteren Phase der Untersuchung noch die Bereiche Medien/Kultur und Kirchen. Die Mitwirkenden, bisher elf Personen, sind Bundes- und Landespolitiker in Partei, Fraktions- oder Ministerfunktion, Leiter großer Verwaltungsbehörden, selbständige Unternehmer und Vorstandsvorsitzende großer Unternehmen sowie Direktoren wissenschaftlicher Institute und Verbandspräsidenten. Für die Zwecke dieses Beitrags wird in der Hauptsache die Beobachtung zweier selbständiger Unternehmer/-innen und eines Vorstandsvorsitzenden herangezogen.

Angesichts der kleinen Anzahl Mitwirkender bei dieser Untersuchung ist eine Anmerkung erforderlich: Selbstverständlich ist mit den Resultaten der Beobachtung und Auswertung kein Anspruch auf Repräsentativität verknüpft, das ist bei einer so zeitintensiven qualitativen Untersuchung gar nicht möglich, ist aber auch nicht das Ziel; das besteht vielmehr in dem Versuch, saliente Kommunikationsmerkmale zu erfassen und die dahinter stehende Kommunikationslogik. Nach ersten Beobachtungen und Analysen gehen wir davon aus, dass Führungskräfte ein recht großes Inventar kulturell hoch geschätzter kommunikativer Handlungsmöglichkeiten besitzen, und dass sie für sich eine spezifische – vielleicht habitualisierte – Auswahl mit individueller Ausprägung getroffen haben und treffen.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> S.u. Abschnitt „Kommunikationsstilistische Merkmale von Führungskräften“.

## 5. Kommunikationsnetze und Kommunikationsaufgaben von Führungskräften der Wirtschaft

Die Auswertung der ethnografischen Beobachtungen von Führungskräften in der Wirtschaft zielt zunächst auf die *Kommunikationsnetze* und auf die *kommunikativen Aufgaben*, die mit der Führung eines Unternehmens und mit der Etablierung und Aufrechterhaltung des dazu erforderlichen Kommunikationsnetzes verbunden sind. Diese Eigenschaften bilden dann die Folie, auf die sich die kommunikationsstilistischen Analysen beziehen.

Kommunikationsnetze von Führungskräften der Wirtschaft können sehr verschieden sein, vor allem in Abhängigkeit von Branche, Größe und Marktposition des Unternehmens. Eine selbständige Unternehmerin hat andere Kontakte als ein Vorstandsvorsitzender, Führungskräfte von Dienstleistungsunternehmen andere als solche produzierender Unternehmen. In der Literatur aus Politologie und Soziologie und auch aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre oder der Arbeits- und Organisationspsychologie findet sich meines Wissens keine systematische Darstellung der kommunikativen Netzwerke der Führungskräfte. Es gibt grobe Raster für Kontakte und deren Häufigkeit *innerhalb* der Positionselite in der Politologie (Sauer/Schnapp 1997) und es gibt Beschreibungen von Personalstrukturen (im Sinne eines Organigramms) und von Gesprächstypen in der Wirtschaft (wie Personalgespräch, Verhandlung etc.), aus denen sich ggf. ein Teil der innerbetrieblichen Kommunikationskontakte erschließen ließe. Insofern ist die hier gegebene Darstellung natürlich auch nur ein erster Versuch der Strukturierung von Kommunikationsnetzen, der weiterer, auch quantitativer, Untersuchungen bedarf.

Die folgenden Ausführungen sind Resultat der Auswertung von Beobachtungen, Kalenderanalysen und Interviews sowie von Aufzeichnungen verschiedener Gespräche von Führungskräften der Wirtschaft. Dabei wurden sämtliche ablaufende und berichtete Vorgänge notiert und die darin mitwirkenden bzw. genannten Personen und Institutionen, Themen und Kommunikationsaufgaben kategorial zu erfassen und zu ordnen gesucht.

### 5.1 Kontaktpersonengruppen

Die Kontaktpersonengruppen von Führungskräften der Wirtschaft wurden personbezogen gruppiert und nach den Kriterien *unternehmensintern* bzw. *-extern* geordnet. Bei unternehmensexternen Gruppen wurde darüber hinaus noch sektorbezogen differenziert, ob die Kontaktpersonen *sektorintern*, also innerhalb des Bereichs Wirtschaft tätig sind oder

*sektorextern*, d.h. in anderen gesellschaftlichen Sektoren (wie Politik, Verwaltung etc.). Die sektorielle Unterscheidung schließt sich an die in der Politologie geltenden Sektor-Kategorien an (s. Bürklin et al. 1997). Je nach Branche muss das Schema aber auch noch unterschiedlich differenziert werden.

Die Kontaktpersonengruppen, die im Folgenden erörtert werden, scheinen auf den ersten Blick sehr klar unterscheidbar. Es war jedoch in der Auswertungspraxis häufig schwierig, die Personen und ihre Bezugswelten zuzuordnen. Die Zuordnungen konnten sich zwar oft auf Hinweise der Führungskräfte selbst stützen oder auch auf nachträglich erfragte Kriterien, dennoch musste manches kontextuell erschlossen werden, oder es mussten dekrétistisch Zuordnungen vorgenommen werden.

Insbesondere auf einen weiteren Punkt muss bei der Darstellung noch aufmerksam gemacht werden: Viele Unternehmen nehmen externe Dienstleistungen für Informationstechnologie, Recht, Finanzen, Steuer, Werbung, usw. in Anspruch, sie haben diese Funktionen aber auch zusätzlich, z.T. in ganzen Abteilungen, im Haus; die Verflechtungen sind hier umfangreich und sehr komplex, und sie sind z.T. auch schon einmal bei einer einzelnen Person nicht ganz deutlich (so haben z.B. Repräsentanten zwar offizielle Unternehmensfunktion, können aber auch mit einem selbständigen Geschäft für das Unternehmen, aber auch für andere Unternehmen tätig sein; gerade auch im IT-Bereich gibt es so etwas wie „Halb-Outsourcing“, d.h. es gibt Personen, die halb angestellt, halb selbständig für dieselben Aufgaben tätig sind).

Unternehmensintern wurden die Kontaktpersonen bzw. Kontaktpersonengruppen in *Nahpersonal*, *Peer-Personen*, *Führungspersonal* bzw. *Gewährspersonen* unterschieden. Als *Nahpersonal* werden Personen zusammengefasst, die – in unterschiedlichsten Funktionen – regelmäßig in unmittelbarer räumlicher Nähe der Führungskraft tätig sind; dazu gehören beispielsweise die Sekretärin bzw. persönliche Referentin, ggf. Büroleiter, Fahrer, evtl. Personenschutz etc.). Als *Peer-Personen* bezeichne ich solche Personen, die beispielsweise im Vorstand als Kollegen tätig sind oder z.B. in einem Aufsichtsrat Aufsichtsfunktion ausüben. Unter *Führungspersonal* bzw. *Gewährspersonen* verstehe ich solche Personen, die selbständig einen begrenzten Bereich führen und nur der Führungskraft selbst gegenüber verantwortlich sind wie Geschäftsführer, Bereichsleiter etc. Weiterhin sind unternehmensinterne Kontakte noch in solche auf *Mitarbeiterebene*, mit *Gruppenvertretern* und mit *Kooperationspartnern* zu unterscheiden. Die Mitarbeiterebene umfasst sämtliche Differenzierungsebenen des Unternehmens, wie beispielsweise Produktion, Entwicklung, Informationstechnologie, Buchhaltung, Logistik/Vertrieb, Reparatur-/Stördienst, Marketing, Rechtsab-

teilung, Callcenter etc. Als Gruppenvertreter gelten beispielsweise Betriebsräte und als Kooperationspartner sind z.B. Franchise-Nehmer oder Repräsentanten zu nennen. Hier wird auch deutlich, dass es Überschneidungsbereiche gibt: So können MitarbeiterInnen ebenso wie Franchise-Nehmer auch Gruppenvertreter sein, oder es kann ein Mitglied des Betriebsrats Aufsichtsfunktion erfüllen.

Unternehmensextern wurde neben der sektorbezogenen Einteilung danach unterschieden, ob die Kontaktpersonen bzw. Kontaktpersonengruppen relativ zum Unternehmenszweck *produktions-* bzw. *leistungsbezogen* sind, ob sie *Dienstleister* dafür oder ob sie im Marktbereich des Unternehmens tätig sind (*marktbezogen*). Produktions- bzw. leistungsbezogene Kontaktpersonen sind beispielsweise Kunden, Anbieter, Zulieferer oder auch Stellenbewerber. Dienstleister sind vor allem Berater in den verschiedensten Bereichen wie Recht, Steuer, Finanzen, Informationstechnologie, Werbung/PR, Medien, Kommunikation. Marktbezogene externe Kontakte gibt es schließlich noch beispielsweise mit Konkurrenten oder Kooperationspartnern.

Die sektorexternen Kontakte lassen sich einmal in – unternehmenszweckbezogen gesprochen – *kooperative* und *allgemeine* Kontakte unterteilen. Kooperative Kontakte sind dabei z.B. solche mit der öffentlichen Verwaltung und mit Behörden, mit Verbänden und Vereinen, mit der Politik oder der Wissenschaft; allgemeine sektorexterne Kontakte gibt es zu den Medien, zu Sektoren wie Kultur, Kirche oder Militär, ggf. auch zu Bittstellern oder zu Interessenten an den Unternehmensprodukten aus ganz anderen Bereichen.

Die Kontaktpersonengruppen im Überblick:

(s. *Abbildung auf der folgenden Seite*)

Mit all diesen Personen bzw. Gruppen von Personen haben Führungskräfte der Wirtschaft in ihrem beruflichen Alltag in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlichen Hinsichten Kontakt. Unterschiede betreffen einmal die *Tragweite* der Gespräche: Sie reicht vom umsatzschweren Fusionsgespräch mit Geschäftspartnern bis zur einfachen Termininformation an die Sekretärin. Und sie betreffen strukturelle Aspekte verbaler Interaktionen wie die *Kommunikationskonstellationen*: Führungskräfte führen, wie die meisten von uns, Dialoge, Drei-, Mehrperson- oder Mehrparteiengespräche, aber sie müssen auch vor Publikum monologisieren und sich in Szene setzen können – sie müssen demzufolge alle denkbaren kommunikativen Konstellationen gut beherrschen. Schließlich sind auch die *Kommunikationsmedien* unterschiedlich, ob also *face-to-face*, per Telefon, Fax oder E-Mail, per Brief oder auch per Mittler kommuniziert wird (gerade letztere sind für Füh-

**Unternehmensinterne  
Kontaktpersonengruppen**

**Nahpersonal** (z.B. Sekretariat, pers. Referat, Vorstandsbüro, Fahrer)

**Peer-Personen** (z.B. Aufsichtsrat, Vorstandskollegen)

**Führungspersonal/Gewährspersonen** (z.B. Geschäftsführer, Bereichs-, Haupt- und Abteilungsleiter)

**Mitarbeiterenebene** (je nach Branche und Differenzierungsgrad: Produktion, Entwicklung, IT, Buchhaltung, Logistik/Vertrieb, Reparatur-/ Störsdienst, Marketing, Rechtsabteilung, Callcenter ...)

**Gruppenvertreter** (z.B. Betriebsrat)

**Kooperationspersonen** (z.B. Repräsentanten, Franchise-Nehmer)

**Führungskraft der  
Wirtschaft**

**Unternehmens-  
externe Kontaktpersonengruppen**

**sektorintern**

**produktions-/  
leistungsbezo-  
gen**

Kunden  
Anbieter  
Zulieferer  
Bewerber

**Dienstleister**

Berater (Recht, Steuer, Finanzen, IT, Werbung/PR, Medien, Kommunikation)

**marktbezogen**

Kooperationspartner  
Konkurrenten

**sektorextern**

**Kooperation**

Verwaltung/  
Behörden  
Verbände/Vereine  
Politik  
Wissenschaft

**Allgemein**

Medien  
Interessenten/  
Publikum  
Bittsteller

rungskräfte wichtige Medien: Viele institutionell bedeutsame Aufgaben werden durch Mittler bearbeitet, die entsprechend ausgesucht und instruiert sein müssen; Beispiele dafür sind SekretärIn/ReferentIn, Repräsentanten und gelegentlich sogar auch Dolmetscher). Weitere von Führungskräften genutzte Medien sind die publizistischen Medien Presse, Funk, Fernsehen und Internet, und diese vor allem zur Repräsentation des jeweiligen Unternehmens.

## 5.2 Kommunikationsaufgaben und -typik

Aus dem vorgestellten Kommunikationsnetz lassen sich nun auch komplexe Anforderungen ablesen, die die Kommunikationstypik selbst, ihre Merkmale und ihre Menge betreffen. Wie oben anhand des Beispiels veranschaulicht wurde, ist eine der wesentlichen Anforderungen an die Kommunikation von Führungskräften der schnelle Wechsel von Adressaten, Themen und Aufgaben. Führungskräfte der Wirtschaft müssen dabei schnell und im Einklang mit den Unternehmenszielen Entscheidungen herbeiführen und durchsetzen. Daraus ergeben sich vor allem zwei Hauptanforderungen für die Kommunikation von Führungskräften: Sie stehen ständig unter *Entscheidungs- bzw. Handlungsdruck*, und sie müssen dabei ständig auch *Konzeptionelles* kommunizieren. Sie müssen dies tun unter der Bedingung hoher Komplexität: Die zu verarbeitende Informationsmenge ist enorm groß, sie ist inhaltlich ausgesprochen heterogen und sie wird auf sehr unterschiedlichem Abstraktions- bzw. Detaillierungsniveau angeboten und angefordert. Darüber hinaus sind die zu bearbeitenden Inhalte mit ganz unterschiedlichen kommunikativen Handlungsaufgaben verknüpft – mal muss informiert werden, mal muss ein Problem bewältigt werden, mal muss eine Unternehmensstrategie entwickelt werden und mal ein unternehmerisches Vorgehen entschieden werden. Es kommen im unternehmerischen Alltag deshalb faktisch alle bekannten Kommunikationstypen vor, Diskussion ebenso wie Instruktion, Werbung und Beratung, Planung oder Konflikt.

Folgende *Handlungs- bzw. Sachverhaltstypen* von Unternehmengesprächen wurden bislang ermittelt (wobei es hier natürlich Überschneidungen gibt):

- Organisieren
- Personalgespräche führen
- Planen (Entwicklung/Produktion, Vertrieb etc.)
- Informationen abgleichen
- Problemlösen
- Konfliktlösen
- Beraten
- Strategien entwickeln

Anweisen/Instruieren  
 Akquirieren  
 Entscheidungen treffen  
 Werben  
 Absprachen treffen

Der weitaus größte Teil der Kommunikation von Führungskräften ist natürlich unmittelbar *aufgabenbezogen*. (Und selbst in informellen Gesprächen gilt die Aufgabe der permanenten Repräsentation der jeweiligen Institution.) Das kommunikative Handeln von Führungskräften hat dabei fast immer schon auf der Oberfläche einen markant ausgeprägten Strukturierungsgrad hinsichtlich des Aufbaus und der Abfolge von Handlungsschritten und eine manifeste Zielvorgabe – sicher auch ein Ausdruck des Zwangs zur kommunikativen Ökonomie.

Das kommunikative Handeln von Führungskräften wird insgesamt geleitet von einem *Prinzip der permanenten kommunikativen Bearbeitung, Realisierung und Vermittlung der institutionellen bzw. unternehmerischen Zwecksetzung*. Darin eingeschlossen sind unternehmerische Konzeption, die praktische Durchführung von konkreten zweckbestimmten Aufgaben und deren Koordination mit den Gesamtzwecken. Zwecksetzung ist dabei eine gesellschaftlich gestellte Aufgabe oder ein gegebener Markt. Diese Zwecksetzungen erfordern eine je spezifische Differenzierung der institutionellen Subsysteme und damit verbunden einen spezifischen Umfang (z.B. bezüglich Umsatz, Personalstärke, Arbeitsbereiche und Gliederungen etc.). An Ausdifferenzierung und Umfang knüpfen sich in inhaltlicher Hinsicht der *Allgemeinheitsgrad* der Interaktionen, also die inhaltliche Differenziertheits- bzw. Abstraktions-ebene; es wird dann beispielsweise nicht mehr im Detail, sondern generalistischer geredet. Damit verbunden ist auch, in Hinsicht auf die soziale Beziehung, die *Hierarchiehöhe* jedenfalls der meisten Kommunikationspartner. Offensichtlich korreliert aber nicht die *Häufigkeit* verschiedener Interaktionen bzw. der Wechsel von Kommunikationspartnern mit einer höheren Ausdifferenzierung oder einem besonders großen Umfang eines Unternehmens: Vorstandsvorsitzende haben strukturell meist weniger, aber längere Termine als selbständige Unternehmer, u.a. deshalb, weil *institutionelle Arrangements* der Kommunikation bei Vorstandsvorsitzenden durch viele periodische Verpflichtungen häufiger sind (also Sitzungen beispielsweise mit Aufsichtsräten, Vorstandssitzungen, Informations-Besprechungen mit Abteilungsleitern etc.); solche längeren Gespräche sind aber ihrerseits stark binnendifferenziert (so gibt es z.B. im Bereich der Energiewirtschaft Gespräche, bei denen anwesende Teilnehmer Kunden-, Anbieter- und Aufsichtsratsfunktion zugleich haben – da ist es für einen Vorstandsvorsitzenden oft schwierig, immer alle Funktionen gleichermaßen im Blick zu halten!).



## 6. Kommunikationsstilistische Merkmale von Führungskräften

Die folgende abbreviatorische Darstellung von Eigenschaften des kommunikativen Handelns von Führungskräften bezieht sich auf Führungskräfte aller gesellschaftlicher Sektoren, nicht nur auf die der Wirtschaft. Dazu sind zum jetzigen Zeitpunkt noch keine spezifischen Aussagen möglich.

Die Handlungs- und Darstellungsaufgaben werden von Führungskräften in Gesprächen dicht bearbeitet: Darstellungen werden regelmäßig erkennbar präziser gegeben und Handlungsaufgaben effektiver bearbeitet, als dies bei Untersuchungen von Gesprächsteilnehmern anderer gesellschaftlicher Bereiche wahrnehmbar ist; beides wird von Führungskräften bei ihren Gesprächspartnern aber ggf. auch explizit eingefordert oder implizit provoziert.

Solche „dichte Kommunikation“ ist dann auch Bestandteil eines umfassenderen Kommunikationskonzeptes, das bei Führungskräften wahrgenommen werden kann, und das ich als *Situationskontrolle*<sup>9</sup> bezeichnen möchte. Global gesagt, nutzen Führungskräfte sprachliche, nicht-sprachliche und interaktive Mittel auf allen Ebenen der Interaktion, um ihr eigenes Kommunikationshandeln und das ihrer Gesprächspartner zu kontrollieren. Dazu gehören beispielsweise knappes, dezidiert assertorisches und direktives Sprechen, initiatives Kommunikationshandeln, gelegentlich auch Vagheit und Unverbindlichkeit und, als ein vielfach auffälliges Phänomen, langsames Reden, das eine bessere Äußerungsplanung erlaubt und gesprächsorganisatorische Kontrolle ermöglicht.

Als vorläufiges Fazit aus den bisherigen Untersuchungen zum kommunikativen Handeln von Führungskräften können folgende globale Thesen formuliert werden, die in späteren Phasen der Untersuchung weiter verfolgt werden sollen.

- 1) Führungskräfte nutzen Eigenschaften der Interaktionskonstitution in besonderer Weise. Damit ist gemeint, dass Führungskräfte Aktivitäten, die zur Herstellung einer Interaktion realisiert werden müssen, in ganz spezifischer Weise realisieren.<sup>10</sup> Dies bezieht sich auf Organisationsstrukturen aller Ebenen, auf gesprächsorganisatorische und handlungsstrukturelle Zwänge und Möglichkeiten wie auf

<sup>9</sup> Ausführlicher zum Konzept der Situationskontrolle und insbesondere auch zu kommunikationsstilistischen Merkmalen von Führungskräften s. Spranz-Fogasy i.Dr.

<sup>10</sup> Zur Theorie der Interaktionskonstitution s. Kallmeyer/Schütze 1976 und 1977, Kallmeyer 1977, 1985, 1988 sowie Deppermann 1999 und Spranz-Fogasy 1997, Kap. I.3.

beziehungs-, themen- oder modalitätenorganisatorische Eigenschaften.

- 2) Führungskräfte operieren in ausgeprägter Weise mit kulturell anerkannten kommunikativen Werten. So z.B. Empathie, Awareness, Involvement, besonders anerkannte Formen der Selbstdarstellung (z.B. bzgl. Kompetenz, Integrität etc.), Dezipiertheit, Prägnanz, Zielführung, syntaktische Korrektheit (im Sinne schriftsprachlicher Standards), variabel adaptierter Wortschatz (elaboriert bis volkstümlich) usw.
- 3) Es gibt ein ganzes Bündel solcher Werte, die von einzelnen Führungskräften in unterschiedlicher Verteilung und Ausprägung realisiert werden. Die Unterschiedlichkeit ist dabei teilweise sektorenspezifisch (also bezogen auf den jeweiligen gesellschaftlichen Bereich).

Wenn diese Annahmen richtig sind, können auf diese Weise zum einen individuelle Interaktionsprofile einzelner Führungskräfte ermittelt werden, zum anderen aber auch überindividuelle Kommunikationsmuster, die für Führungshandeln in hohem Maße funktional sind.

## 7. Schlussbemerkungen

Führungskräfte erarbeiten sich in Gesprächen mit kommunikativen Mitteln die Position, Interaktionsrechte und -pflichten nach ihren Vorstellungen verteilen zu können, und sie arbeiten sehr gezielt auf die Erledigung kommunikativer Aufgaben hin, sie behalten weitgehend die Kontrolle über das Entscheidungshandeln und dessen Absicherung auch über das jeweils aktuelle kommunikative Geschehen hinaus.

Qua Situationskontrolle Führung bzw. Führungshandeln zu etablieren und aufrechtzuerhalten, ist ein zentrales Bestimmungsstück der sozialen Identität von Führungskräften und damit wichtiger Bestandteil ihres kommunikativen sozialen Stils. Und auch an anderen Elementen des kommunikativen Handelns gesellschaftlicher Führungskräfte und ihrer Kommunikationskonzepte können im Rahmen der stilanalytischen Untersuchungen wichtige gesellschaftliche Prozesse der Integration, Differenzierung, Distanzierung und Ausgrenzung geradezu verdichtet beobachtet und untersucht werden.

Die vorliegende, makroskopisch orientierte Untersuchung zur Struktur der alltäglichen Kommunikation von Führungskräften der Wirtschaft auf der Basis der umfangreichen ethnografischen Beobachtungen bildet die Grundlage für solche weiteren stilanalytischen Untersuchungen. Sie

stellt einen Orientierungsrahmen bereit zur Ermittlung aussagekräftiger Schlüsselsituationen unternehmerischen Interaktionshandelns und zur Interpretation der konkreten Interaktionen und Aktivitäten. Sie macht so auch das Interaktionshandeln verschiedener Führungskräfte der Wirtschaft vergleichbar, indem die jeweiligen Handlungsbedingungen im Detail ausgewiesen und relationiert werden können und stellen in gleicher Weise auch die Vergleichsbasis für sektoriell kontrastierende Analysen mit Führungskräften aus der Politik, der öffentlichen Verwaltung, der Wissenschaft und gesellschaftlichen Verbänden her, für die in gleicher Weise noch die Strukturen des kommunikativen Alltags ermittelt werden.

## Literatur

- Atkinson, J.M. (1984). *Our masters' voices*. London.
- Auer, P. (1986). Kontextualisierung. In: *Studium Linguistik* 19: 22-47.
- Bartsch, E. (ed.) (1994) *Sprechen, Führen, Kooperieren*. München, Basel.
- Berger, P.A./ Hradil, S. (eds.) (1990). *Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile*. Göttingen.
- Bottomore, T.B. (1966). *Elite und Gesellschaft*. München.
- Boudon, R./ Bourricaud, F. (1992). *Soziologische Stichworte. Ein Handbuch*. Opladen. Stichwort Elite(n).
- Breisig, T. (1990). *Skizzen zur historischen Genese betrieblicher Führungs- und Sozialtechniken*. München/Mering.
- Bude, H. (2000). Auf der Suche nach Elite. In: *Kursbuch* 139. Berlin: 9-16.
- Bürklin, W. (1997). Die Potsdamer Elitestudie von 1995: Problemstellungen und wissenschaftliches Programm. In: Bürklin, W./ Rebenstorf, H. u.a. *Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration*. Opladen: 11-34.
- / Rebenstorf, H. u.a. (1997). *Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration*. Opladen.
- Deppermann, Arnulf (1999). *Gespräche analysieren. Eine Einführung in konversationsanalytische Methoden*. Opladen.
- Diekmannshenke, H./ Klein, J. (1996). *Wörter in der Politik*. Opladen.
- Dreizel, H.P. (1962). *Elitebegriff und Sozialstruktur*. Stuttgart.
- (1972). Elite. In: Ritter, J. & Gründer, K. (eds.). *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Darmstadt. Bd. 2: Sp. 443-445.
- Endruweit, G. (1997). Elite. In: Nohlen, D./ Waldmann, P./ Ziemer, K. (eds.). *Die östlichen und südlichen Länder. Lexikon der Politik*. Bd. 4 Hrsg. v. Nohlen, D. München: 134-144.
- Garfield, C. (1995). *Spitzenmanagement im Team. Funktionale Führung statt Hierarchie*. Frankfurt/M.

- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Geißner, H./ Leuck, H./ Schwandt, B./ Slembek, E. (eds.)(1998). *Gesprächsführung – Führungsgespräche*. St. Ingbert.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. New York.
- Grunt, M./ Zündorf, L. (1980). *Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen*. Frankfurt/M.
- Gumperz, John J. (1982). *Discourse strategies*. Cambridge.
- Harras, G. (1999). WAHL(VER)SPRECHEN. (von einer Autorengruppe unter Leitung von Gisela Harras). In: *SPRACHREPORT* 3/1999: 3-19.
- Hartmann, M. (1996). *Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt/New York.
- (2000). *Die deutschen Spitzenmanager*. In: *Kursbuch* 139. Berlin: 97-109.
- Herzog, D. (1982). *Politische Führungsgruppen. Probleme und Ergebnisse der modernen Eliteforschung*. Darmstadt.
- Hinnenkamp, V. / Selting, M. (eds.) (1989). *Stil und Stilisierung. Arbeiten zur interpretativen Soziolinguistik*. Tübingen.
- Hoffmann-Lange, U. (1992). *Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik*. Opladen.
- Holly, W. (1990). *Politikersprache. Inszenierungen und Rollenkonflikte im informellen Sprachhandeln eines Bundestagsabgeordneten*. Berlin/New York.
- Hradil, S. (1980). *Erforschung der Macht*. Stuttgart.
- Ivey, A. E. (2000). *Führung durch Kommunikation: zwischenmenschliche Kompetenz als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg*. Leonberg.
- Jaeggi, U. (1967). *Die gesellschaftliche Elite*. Bern.
- Jakobs, E./ Rothkegel, A. (eds.) (2001). *Perspektiven auf Stil*. Tübingen.
- Kallmeyer, W. (1977). *Verständigungsprobleme in Alltagsgesprächen. Zur Identifizierung von Sachverhalten und Handlungszusammenhängen*. In: *Der Deutschunterricht* 29/6: 52-69.
- (1985). *Handlungskonstitution im Gespräch. Dupont und sein Experte führen ein Beratungsgespräch*. In: Gülich, E. & Th. Kotschi (Hrsg.), *Grammatik, Konversation, Interaktion*. Tübingen: 81-121.
- (1988). *Konversationsanalytische Beschreibung*. In: Ammon, U./ Dittmar, N./ Mattheier, K. (Hrsg.). *Handbuch Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft*. Berlin/New York: Artikel 121.
- (ed.)(1994). *Exemplarische Analysen des Sprachverhaltens in Mannheim. Kommunikation in der Stadt*. Bd. 4.1 Hrsg. v. Kallmeyer, Berlin/New York.
- (ed.)(1995). *Ethnographien von Mannheimer Stadtteilen. Kommunikation in der Stadt*. Bd. 4.2 Hrsg. v. Kallmeyer, W. Berlin/New York.
- / Schütze, Fritz (1976): *Konversationsanalyse*. In: *Studium Linguistik* 1, S. 1-28.

- / - (1977): Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. In: Wegner, Dirk (Hg.): Gesprächsanalysen (IKP Forschungsbericht 65). Hamburg, S. 159-274.
- Keim, I. (1995). Kommunikative Stilistik einer sozialen Welt „kleiner Leute“. Kommunikation in der Stadt. Bd. 4.3 Hrsg. v. Kallmeyer, W. Berlin/New York.
- (2001a). Die Powergirls. Aspekte des kommunikativen Stils einer Migrantinnengruppe aus Mannheim. In: Jakobs, E./ Rothkegel, A. (eds.). Perspektiven auf Stil. Tübingen: 387-411.
- (2001b). Der Umgang mit territorialen Ansprüchen als Merkmal sozialen Stils. Am Beispiel von Interaktionen aus zwei Frauengruppen in Mannheim. In: Lüger, H.-H. (ed.). Höflichkeit und Höflichkeitsstile. Bern: 183-208.
- (i.V.a). Sozial-kulturelle Selbstdefinition und sozialer Stil: Junge Deutsch-Türkinnen im Gespräch. In: Keim, I./ Schütte, W. (eds.) Soziale Welten und kommunikative Stile. Berlin/ New York.
- (i.V.b). Sprachvariation und kommunikativer Stil in einer jugendlichen Migrantinnengruppen in Mannheim. In: List, G./ List, G. (eds.). Quersprachigkeit – zum transkulturellen Registergebrauch in Laut- und Gebärdensprachen.
- (i.V.c). Die interaktive Konstitution der Kategorie „Migrant/Migrantin“ in einer Jugendgruppe ausländischer Herkunft: Sozialkulturelle Selbstdefinition als Merkmale kommunikativen Stils. In: Hinnenkamp, V./ Meng, K. (eds.). Sprachgrenzen überspringen. Sprachliche Hybridität und polykulturelles Selbstverständnis. Heidelberg.
- /Schwitalla, J. (1989). Soziale Stile des Miteinander-Sprechens. Beobachtungen zu Formen der Konfliktbearbeitung in zwei Frauengruppen. In: Hinnenkamp, V./ Selting, M. (eds.). Stil und Stilisierung. Arbeiten zur interpretativen Soziolinguistik. Tübingen: 83-121.
- Kindt, W. (1995). Analyse der Rede Oskar Lafontaines auf dem Parteitag in Mannheim. Ms. Universität Bielefeld. Gekürzte Fassung: Wie die Strategie der Emotionalisierung auf die Delegierten wirkte. Frankfurter Rundschau 8.12.1995, Nr. 286.
- Klein, J. (1989). Politische Semantik. Beiträge zur politischen Sprachverwendung. Opladen.
- Kreckel, R. (1983). Soziale Ungleichheiten. Göttingen.
- Mead, G. H. (1934). Mind, self, and society. From the standpoint of a social behaviorist. Chicago.
- Minssen, H. (1999). Von der Hierarchie zum Diskurs? München.
- Müller, A.P. (i.Dr.). Interaktionsregeln in innerbetrieblichen sozialen Welten. In: Keim, I./ Schütte, W. (ed.). Soziale Welten und kommunikative Stile. Tübingen.
- Neuberger, O. (1984) Führung. Stuttgart.
- Rosenstiel, L.v./ Regner, E./ Domsch, M. (eds.)(1991). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart.
- Sandig, B. (1986). Stilistik der deutschen Sprache. Berlin/New York.

- (1995). Tendenzen der linguistischen Stilforschung. In: Stickel, G. (ed.). Stilfragen (Jahrbuch 1994 des Instituts für Deutsche Sprache). Berlin/New York: 27-61.
- Sauer, M./ Schnapp, K.-U. (1997). Elitenintegration durch Kommunikation? Eine Analyse der Kontaktmuster der Positionseliten. In: Bürklin, W./ Rebenstorf, H. u.a. (1997). Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen: 239-284.
- Schluchter, W. (1963). Der Elitebegriff als soziologische Kategorie. In: KZfSS: 233-256.
- Schmitt, R. (1993). Kontextualisierung und Konversationsanalyse. In: Deutsche Sprache 22/4: 326-354.
- (i.Dr.). Hierarchie in Arbeitsgruppen als stilgenerierender Aspekt. In: Keim, I./ Schütte, W. (ed.). Soziale Welten und kommunikative Stile. Tübingen.
- /Brandau, D./ Heidtmann, D. (1999). Gruppenstil in Arbeitsmeetings. In: SPRACHREPORT 1/99: 20-25.
- /Heidtmann, D. (i.d.Bd.). Die interaktive Konstitution von Hierarchie in Arbeitsgruppen.
- Schütz, A. (1974). Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt a.M.
- Schütze, F. (i.Dr.). Das Konzept der sozialen Welten und die Wissensorganisation in modernen Komplexgesellschaften. In: Keim, I./ Schütte, W. (ed.). Soziale Welten und kommunikative Stile. Tübingen.
- Schwitalla, J. (1995). Kommunikative Stilistik zweier sozialer Welten in Mannheim-Vogelstang. Kommunikation in der Stadt. Bd. 4.2 Hrsg. v. Kallmeyer, W. Berlin/New York.
- Selting, M. (1995). Sprechstile als Kontextualisierungshinweise. In: Stickel, G. (ed.). Stilfragen (Jahrbuch 1994 des Instituts für Deutsche Sprache). Berlin/New York: 225-256.
- (1997). Interaktionale Stilistik: Methodische Aspekte der Analyse von Sprechstilen. In: Selting, M. / Sandig, B. (eds.). Sprech- und Gesprächsstile. Berlin/New York: 9-43.
- Spiegel, C./ Spranz-Fogasy, Th. (1999). Selbstdarstellung im öffentlichen und beruflichen Gespräch. In: Brünner, G., Fiehler, R. & Kindt, W. (eds.). Angewandte Gesprächsführung. Opladen: 215-232.
- Spranz-Fogasy, Th. (1997). Interaktionsprofile. Die Herausbildung individueller Handlungstypik in Gesprächen. Opladen.
- (i.Dr.). Das letzte Wort. Untersuchungen zum Kontrollhandeln gesellschaftlicher Führungskräfte in Gesprächen. In: Keim, I./ Schütte, W. (eds.). Soziale Welten und kommunikative Stile. Tübingen.
- Städler, A. (1984). Hierarchie in Unternehmen. Münster.
- Wever, U. A. (1994). Unternehmenskommunikation in der Praxis. In: Bartsch, E. (ed.) (1994) Sprechen, Führen, Kooperieren. München, Basel: 47-59.
- Wiendieck, G. G. W. (1990). Führung im Wandel. Stuttgart.
- Witt, F.-J. (ed.) (1993). Manager-Kommunikation. Stuttgart.